BUSINESS PLAN

A VISION FOR A NEW MILLENNIUM 1999-2001

Human Resources Development Canada
Développement des ressources humaines Canada

Canada

FAS 100-12-98

104-02992/

For additional copies, please contact:

Enquiries Centre
Human Resources Development Canada
140 Promenade du Portage
Phase IV, Level 0
Hull, Quebec K1A 0J9
Fax: (819) 953-7260

The Business Plan is available through the internet at:
http://www.hrdc-drhc.gc.ca/fas-sfa/busplan/busplan.shtml

The Business Plan is also available through the intranet at:
http://intracom.hq-ac.prv:82/fas-sfa/busplan/busplan.shtml

If you have comments or suggestions on this Business Plan, please send them via electronic mail to the following address:
general.mailbox@FAS.FS.SRMA@NHQ

Note from the Deputy and Associate Deputy Ministers to the Employees of HRDC

Mel Cappe
Deputy Minister

This is not an easy time for employees in the public service. Yet, we regularly read letters from all over Canada thanking Human Resources Development Canada (HRDC) staff for their attention, professionalism and support. We regularly hear compliments about the impact of our services in communities across this country.

In the past year, HRDC added to that record of achievement in many ways. Our Department made major new legislative and program changes. Learning and youth initiatives were at the heart of the 1998 Budget. HRDC launched new partnerships. Through our quality services initiative, we improved how we serve Canadians and how our internal operations function.

Our Department has achieved a great deal, despite the many changes and challenges we have faced over the last few years. We are confident that HRDC staff will continue to provide leadership in their communities across the country and that together we will move forward to set and act on our departmental priorities.

Claire Morris
Associate Deputy Minister

This Business Plan sets out some of the most important of those priorities for HRDC over the next few years. It builds on the plan that you received in early 1998. It centres on turning the new HRDC Vision into reality.

That Vision is set out on the next page. As our new mission statement expresses so clearly, HRDC will "enable Canadians to participate fully in the workplace and the community." Clearly, we have already succeeded in bringing our mission to life. The Vision will consolidate those successes. However, the Vision will also mean some new targets and changes. It encourages us to think in new ways.

Because we are in the early days of implementing the Vision, this Business Plan is more than the traditional set of plans and commitments. It raises issues that people will debate as they decide how to turn the Vision into reality. It offers a roadmap for us to plan and act on together.

HRDC's Vision

OUR MISSION:

To enable Canadians to participate fully in the workplace and the community.

We will succeed by:

- ***taking an integrated approach to human development*** goals as we assist Canadians, often when they are at risk;
- ***enabling Canadians to manage transitions in their lives*** by encouraging them to become self-reliant, invest in themselves and become more adaptable;
- ***providing the highest quality services*** to Canadians;
- ***emphasizing preventative measures*** such as lifelong learning, social, workplace and labour market information and other preventative measures;
- ***acting as a leader in policies and programs*** by taking advantage of the leading-edge policy capacity within HRDC and our links to other partners;
- ***forging partnerships*** to ensure that Canadians are well served and their local, national and international needs are met;
- ***building the capacity of communities*** by transforming our service sites into resource centres that support the full range of our programs and services, and the sharing and outreach needed to facilitate human development.

We will also respect our core values and continue to develop and build on the strengths of our people.

Table of Contents

I Introduction – Consolidation and Change 1

II Our Core Business Products 2

Income Security Programs 2

Employment Insurance 5

Human Resources Investment 7

Labour 10

III Our Internal Department-Wide Priorities 13

Supporting People 13

Information Technology – Year 2000 and Beyond 13

Building Sound Management 14

Secretariat, Official Language Minority Communities 15

Annex –

1998-99 Key Performance Indicators 16

1 Introduction – Consolidation and Change

In a few short months, economic instability has raced around the world. In times like these, Canadians look to their public services for support and assistance. There are times when Human Resources Development Canada (HRDC) is particularly important in our communities.

And yet, Canadians are not looking for old solutions. They expect modern and effective responses to social and economic concerns. They expect initiatives to provide efficient and cost-effective results.

The Vision responds to the expectations that Canadians, including our partners, have of HRDC. It is about consolidation and change.

Consolidation because HRDC will build on recent successes. Parliament has updated much of our key legislation. We have steadily improved our services to Canadians and our internal operations. We have developed stronger partnerships to enhance our policy and operational work.

Change because the new Vision for HRDC encourages us to look past traditional program and service boundaries. It requires us to think about how our work can contribute more to the mission of "enabling Canadians to participate fully in the workplace and the community".

Change also means more collaboration between branches, between Headquarters, the regions and the field, between policy and operations, and between our partners and us.
We will work in more coordinated ways, and with better access to the technology that will help us do more, and do it better.

This Business Plan does not cover everything that we do. The work of HRDC is so diverse that one short document cannot capture it all. Still, this plan will help readers understand our key priorities.

II Our Core Business Products

Our core business products are the HRDC programs, services and policies that reach more than 9 million Canadians each year. Increasingly, we achieve our results by working with partners who share our policy goals and our commitment to service.

INCOME SECURITY PROGRAMS

The Canada Pension Plan (CPP) and Old Age Security (OAS) programs provide benefits to more than 4.7 million Canadians and over 120,000 clients abroad. This means more than 7 million payments each month and more than $40 billion in benefits to Canadians each year. More than 3,000 HRDC employees are involved in these programs, as are many community partners.

Consolidating our Successes

Successful Income Security Programs (ISP) depend on two elements. The first is to maintain the confidence of Canadians that these programs will be there when they need them. The amendments to the CPP legislation that Parliament passed in December 1997 should ensure confidence in our public pension system.

The second is to bring services in line with the needs of a growing client base and new technological opportunities. We have done a lot to improve services for a group of programs that get nearly 5 million telephone calls a year. The Income Security Programs Redesign (ISPR) project led to many of those improvements, even though it ended without delivering a complete technology base for a new client service delivery network.

A recent survey found that clients are very satisfied with the service our staff provide. One element in that satisfaction could be the dramatic improvements in our telephone service. Another could be the success as our staff implemented the new CPP legislation in January 1998. ISP staff delivered complex operational, systems and communications support with no disruption to client services.

Clients benefited greatly as we streamlined and simplified the Guaranteed Income Supplement (GIS) annual renewal process. We also strengthened the management of the CPP Disability program and moved more decision-making into the regions, closer to clients.

Internally, we began the process to stabilize our organization and consolidate staff positions. We provided employees with more of the workstations, tools, training and the higher quality work environment that they wanted to provide better service. Still, we recognize there is much more to do.

The Vision into Action

Income security is identified as a core activity in the HRDC Vision. It is one where improvements to our quality of service will continue to be critical. Our new Business Strategy and Technology Vision will guide us to improvements in the technology we use. We will improve management practices. We will also seek to expand our partnerships with other governments and with other stakeholders in the communities we serve.

The Vision points to areas that will get more attention. One is a stronger emphasis on measures of prevention. For example, our efforts to encourage and support CPP Disability clients in returning to work will continue.

An important initiative will be our efforts to help Canadians understand the pension system so they can plan and save for retirement more effectively. In the past, we aimed our communications at older Canadians. We will now get retirement income information to more Canadians of all ages. We will refocus our outreach program to take into consideration the Vision elements of prevention, information and community capacity building. The new system of CPP Contributor Information Statements will reach millions of Canadians. We also will test partnerships such as a pilot project in Nova Scotia that brings CPP information into a high school curriculum.

Our Key Operational Priorities

Our operational priority remains clear: to continue to improve the quality of our services.

Our experience with the ISPR project led to many improvements, but also showed the limitations of its approach. Consequently, we will organize and staff our offices based on current operational realities. We will ensure that our computer systems are improved to meet the Year 2000 challenge and beyond. As part of this, CPP online will improve our information retrieval technology to make processing faster and more convenient. Learning from our ISPR experience, we will take a step-by-step approach to provide employees with tools that better meet client needs. We will develop a process to track processing time as part of our overall commitment to stronger accountability for results.

We will work to improve the tools and processes we use in all our centres and through all our services, but will maintain a consistent approach to standards and methods to ensure comparable service across Canada. We will train and equip our employees accordingly. We will also respond to changes among our clients and their preferences. For example, we believe that the next generation of seniors will expect faster service, more information, and

more access to electronic services in convenient locations. So, we will begin to develop services that use the Internet and similar vehicles.

We intend to meet our commitments to strengthen the management of the CPP Disability program through well-established timetables for action. This will include expanded efforts to address the appeals backlogs, including a continued effort to identify ways to streamline and expedite the current appeals process.

We will further streamline the GIS renewal process when we change the payment year from April to July in 1999 and use information from tax returns. This will be the biggest administrative change in the GIS since its inception in 1966. We will focus our communications efforts to ensure that clients are well served during the GIS transition. We will expand our exchange of information partnership with Revenue Canada. We will work with community partners to prevent hardships for those clients who may be most at risk.

We also will address factors under our control that can add unnecessarily to our workload. For example, we want to explain our decisions better and with clearer language. That should help cut appeals that occur from misunderstood information.

Policy Challenges

ISP will contribute to policy development as the government considers how to create a comprehensive perspective on ageing. This policy direction may go beyond our traditional focus on income support for seniors to examine how we can support action on broader issues of social well-being. ISP is dedicated to promoting seniors as an increasingly sophisticated and empowered group. We will continue to be involved in the development of policies related to labour market participation, health, volunteer activities, and education and learning.

The ageing population will also mean an ongoing debate on how working people can support an increasing number of seniors. CPP reform in 1997 was an essential step, but it was not the end of the road.

We will ensure that the CPP continues to keep up with changing times by examining various issues. These include changes to credit splitting, ways to allow a gradual transition to retirement, and how to update survivor benefits to reflect the needs of today's families.

The OAS program will continue to be an essential component of the public pension system. We will look for ways to strengthen this important source of income for seniors.

Finally, we will contribute to any policy work related to granting pension privileges and benefits to partners of the same sex.

EMPLOYMENT INSURANCE

Income Benefits under the *Employment Insurance Act* involve approximately 3 million claimants, 23 million benefit cheques and 44 million enquiries (almost 60% of which are answered by computers) each year. About 8,000 staff are involved in this work.

Consolidating our Successes

We have achieved a great deal in Employment Insurance (EI), particularly in improving services to our clients. Our staff responded to high profile disruptions to normal workflows by instituting special measures to get payments to clients and to receive new claims. Employees overcame challenges such as a national postal strike, natural disasters in many regions, and local situations such as mass layoffs.

We improved performance on speed of service. For the first time, all regions exceeded the national target. While adjusting to major changes in the EI program and in our organizational structure, we still maintained our high level of productivity in claims processing through changes to the way we work, and we are well positioned to improve further.

Our commitment to quality service took many other forms. For example, fully 98% of callers reached our telephone services without a busy signal. We took an important step forward by posting service standards in local offices. The Quinte and Lakeland Human Resource Centres of Canada (HRCCs) in Ontario achieved the internationally respected ISO 9001 status. They are the first federal offices providing direct services to Canadians to meet that high standard of consistent quality.

The Vision into Action

The Insurance program reflects all elements of the Vision. A commitment to the ethics and values of the public service has always been at the heart of our work. We have emphasized courtesy, fairness and honesty in our dealings with clients. Under the Vision, we are strengthening that commitment, particularly in our Investigation and Control work.

In the same way, high quality service has been at the centre of our priorities for many years. The search for service improvements is a driving force behind our greater and greater use of new technologies and the continual development of new work tools. Our constant goal is improved convenience for clients and greater accuracy in our work.

EI moved in the direction of preventing unemployment with the new *EI Act*. The Act improves work incentives and expands re-employment measures. In the future, we could see much more direct work at the community and individual level to change attitudes about using EI and to

help individuals find other options. We will share best practices on actions that keep people working. Our staff will focus on helping people learn how to avoid unemployment.

Attempting this kind of change will require us to work with partners to succeed. We may need to look at ways to contribute to the capacity of communities to build jobs. We would need to take a stronger role in social policy leadership.

This potential direction also highlights the importance of information. Local offices have already found new ways to provide information to clients such as videos and targeted group information sessions. Should we extend that outreach to young people and others who are not already clients? That could help them improve their labour market choices and minimize EI claims.

Our Key Operational Priorities

Our operational priorities centre on improving the quality and efficiency of our services.

One goal is to improve the quality of our decisions on Insurance claims. The *EI Act* involved major changes to the rules, and the restructuring and downsizing of our operations changed how we do business. The result of all this change has been a temporary drop in quality. We will expand our quality monitoring and training for staff and employers. Rebuilding our excellence and expertise is an important priority for the time ahead.

We will also ensure that staff have access to the tools and supports they need. Top priority after the Year 2000 computer problem is to enhance the Support System for Agents and other key computerized tools, to automate more of our payment processing for clients. We hope eventually to use secure electronic commerce for speedy, convenient and accurate transactions with clients, employers and other partners.

We will focus on primary service delivery to improve client service at their first point of contact, regardless of whether that contact takes place in person, by phone or electronically. Meeting a client's needs right away reduces the need for follow-up work and delays in service. This will contribute to productivity gains while adding to job satisfaction. Another post Year 2000 priority is greater system connectivity to ensure that front-line staff, wherever they are, have the client information they need to provide this first-stop service.

We will expand the sharing of best practices. These will help offices gain tips on measures that have improved quality and working environments.

We want to improve service to clients who want to talk to a person through our telephone enquiry system. We intend to identify and act on the diverse issues that will lead to better phone service, whether technology, resources or global communications approaches.

We will improve the speed of service on appeals by improving training, technology and overall management of these processes.

We will strengthen our Investigation and Control activities by finding new investigative techniques. We want to streamline the linkages between that area and other parts of Insurance and with Revenue Canada. Over time, we may even be able to share this highly skilled expertise on a cost-recovery basis.

Policy Challenges

Under our ongoing legislative commitment, we will continue to monitor the impacts of the EI reform. Concerns about seasonal and part-time workers, and coverage of the self-employed are ongoing issues. We will also improve our understanding of the coverage of the EI program and the reason for changes in the percentage of unemployed people who have an EI claim.

To support that process and help realize the HRDC Vision more fully, we will actively involve regional and local experts in policy research and development. Ongoing collaboration between regions, Insurance Branch and Strategic Policy will lead to effective policies with national consistency and regional sensitivity.

HUMAN RESOURCES INVESTMENT

We make investments in human development in many diverse ways across our labour market, social development and learning priorities. We have built partnerships with the provinces and territories, Aboriginal peoples, business, labour, educators, the voluntary sector and communities of all kinds to better serve clients. Our information products are fast becoming key tools that help Canadians make choices. We support nationally, regionally or locally-delivered programs. Some of these programs have a Canada-wide perspective, while others are more specifically focused.

Together these initiatives enable more Canadians, and especially those in key clienteles such as low skilled workers, youth, people with disabilities and Aboriginal peoples, to achieve greater social and economic success. They encourage worker mobility. They address social and economic needs in increasingly integrated ways.

Consolidating our Successes

The last year was a time of major change and a chance to look ahead to a mix of activities, programs and services that reflect the Vision. New Labour Market Development Agreements (LMDAs) continued to move us from direct delivery of programs and services to a greater role as a catalyst and partnership builder. The same was true as we developed the new Employment

Assistance for People with Disabilities program, and discussed future directions in youth and learning programs with the provinces and territories.

The 1998 federal budget created a much stronger platform for our learning initiatives. It forms the basis for a new level of cooperation with the provinces and territories. By continuing to work with business and labour through sectoral partnerships, we expanded shared ownership of responsibility for labour market issues. We began work towards the new strategy for Aboriginal human resource development. We implemented the Opportunities Fund for Persons with Disabilities.

Through our support for actions such as learning and literacy development, child development issues and community capacity building, we helped to underscore the links between Canadian social and economic priorities. We helped demonstrate how these can be investments in prevention.

Our reputation as a recognized source of information on human development has grown. We have extended our impact through the Electronic Labour Exchange and other labour market information tools. The use of the Internet and other vehicles is giving us much greater reach than we have ever had before.

The Vision into Action

The traditional environment of labour market, learning and social development programs has changed enormously in recent years. The Vision helps to define our priorities for an era in which we have a wide choice of human investment approaches and tools. A human development agenda is an integrated agenda, aimed at prevention. We will give greater attention to taking an integrated view of the needs and issues facing key clienteles, such as Aboriginal people or persons with disabilities. This will lead to interventions that will be most likely to produce results. It points to an opportunity to build on the policy work currently under way in the area of children to develop potential new initiatives to support the role of families in helping children to get the best possible start in life.

Our growing partnerships with provinces and territories will not only help build a stronger social union, they will keep generating better integrated policy and program responses. The same will be true as we broaden our partnerships. We already have strong partnerships with business and labour in many sectors of the economy. One challenge will now be to expand the work we do with those sectors on labour market issues into the social development and learning spheres. Another will be to involve the volunteer sector more across our initiatives.

Information will be a centrepiece of our contributions to Canadians under the Vision. This will involve developing and implementing a strategic approach to the use of information.

We know that increasing our emphasis on preventative measures and on community capacity building will be a challenge. Capacity building will be essential if we are to engage the voluntary sector effectively, and if we are to ensure credible, long-term results in respect of key clienteles.

We will also address our own internal capacities to address key elements of our new Vision. We have lost many valuable employees in the past few years, most recently through employee transfer agreements with some provinces and territories. Ensuring adequate levels of qualified resources to meet our service commitments will be critical to the success of our overall plans.

Our Key Operational Priorities

The outcome of discussions with provinces and territories often will dictate operational priorities in the coming years. For example, we are discussing with the provinces ways to help youth, especially those at risk, make the transition to work. We will strengthen our accountability regimes to ensure that results are measured and built on. We are also pursuing harmonization of the Canada Student Loans Program with provincial programs. Success with individual harmonization agreements will position us to work more closely with the Council of Ministers of Education-Canada on other learning issues. We will encourage Canadians to plan for the post-secondary education of Canada's youth by implementing the Canada Education Saving Grant which will supplement investments in Registered Education Savings Plans.

Of course, our primary operational priority is to get more people back to work and to ensure accountability for results across our labour market agreements. Along those lines, we will begin to review the results to date under the LMDAs. We also will make progress on meeting the needs of clienteles with special needs. For example, we will finalize the new Aboriginal Human Resources Development Strategy. We will work on coordinating approaches that assist people with disabilities. We will put in place more flexible and innovative approaches to industrial sectors.

We will develop an integrated information strategy for all our labour market products and we will emphasize more strategic products that link learning, social development and labour market information, such as the new CANLEARN network.

We will work with governments, employers and workers to break down barriers to labour mobility across Canada. All these will complement our continued commitment to effective Canada-wide programs that address national human development priorities such as fisheries adjustment measures and efforts to create sustainable jobs in high unemployment areas.

Policy Challenges

The drive to partnerships will continue to affect our policy agenda. The work of our First Ministers, the Forum of Labour Market Ministers (FLMM), the Council of Ministers of Education-Canada and the Council on Social Policy Renewal will all help to define a common

agenda for a stronger social union. The FLMM has already set youth employment, the elimination of barriers to labour mobility and stronger joint work in general as priorities for all governments.

An important policy challenge will be to make our policy development more inclusive. For example, policy and program development on older worker issues will need to take into account links to public pension programs and income benefits under Employment Insurance. Also, social development programming can build on the policy work done to date with provincial and territorial governments for families with children. We have already begun to work more closely with other departments and governments on issues such as youth employment and will continue to increase the level of coordination. Defining a new role in national labour market initiatives in the post-LMDA world will be a major collective initiative.

This will involve improving the flow of information and insight between policy and operations and between Headquarters and the regions. The result will be more flexible and diverse policies, and a greater emphasis on sharing best practices and tracking results.

LABOUR

More than one million Canadians work at 40,000 work sites regulated under federal labour laws. Almost 700 HRDC employees provide, or directly support, activities related to industrial relations, occupational safety and health, labour standards, fire prevention, workplace equity and workplace information. The objective of the Labour Program is to promote and sustain stable industrial relations and a safe, fair, and productive workplace within the federal jurisdiction, and more generally, to collect and disseminate labour and workplace information and to foster constructive labour-management relations.

Consolidating our Successes

Two factors largely define the work of our Labour Program. The first is our obligations under federal labour laws. The second is the interests of employers, employees, and their representatives with whom we work closely.

Increasing globalization and rapid technological change have led to intensified competition, causing a shift in skills requirements, and contributing to an increase in the number of complaints under the *Canada Labour Code*. These factors have also affected collective bargaining and shaped the Labour Program's workload priorities, requiring us to focus more on reactive, rather than, proactive activities. However, we continue to strive to carry out proactive activities, such as, preventive mediation, client education, program inspections, and disseminating information on innovative labour practices.

In a climate of tight resources and clear legal obligations, we have set forward-looking priorities, built new partnerships and developed a resource allocation model. We have been working towards legislative changes that would shift more responsibility for identifying and resolving workplace issues to unions and management. Through all of this, dedicated and effective employees have normally been able to meet our key results priorities under ever-increasing workload pressures.

The Labour Program will be celebrating its 100th anniversary by reinforcing the significant contributions made in the past to the improvement in industrial relations, working conditions of Canadians and human development.

The Vision into Action

Our Labour Program often deals with the mix of social and economic issues at the heart of an integrated human development agenda. Federal labour legislation is recognized as a core program under the Vision, one that must be the focus of highest quality services.

Many of our services focus on prevention and are geared towards the reduction of industrial relations conflicts, as well as, occupational safety and health and equity concerns. We strongly promote and support labour-management consultation in the workplace and strengthened internal partnerships with employers, workers, unions, and provincial, territorial and international governments.

Our information products and services contribute to our partnerships. They support our role in providing national policy and program leadership that reaches beyond our regular clients. They help build the capacity of Canadian employers and employees' representatives to resolve issues without our direct intervention.

The Vision does offer operational challenges that the Labour Program will pursue with other branches and the provinces and territories. For example, how do we integrate Labour functions into local service configurations better? HRDC offices have ensured that front-line employees understand more about the Labour Program and better inform the public.

The Vision also suggests possible new directions in policy making. A continuing priority is better integrating the perspectives, experiences and contacts of the Labour Program with policy and program development across all branches of the Department to ensure greater continuity. We will reinforce synergies within HRDC through our research and development partnerships and work on developing approaches on initiatives, such as, the ageing society, life-long learning, and the integration of persons with disabilities into the workplace, which impacts all programs.

Our Key Operational Priorities

We face many challenges. While acknowledging our regulatory responsibilities, we want to find ways to increase our proactive and preventative work with workplace partners, at a time

of increasing demands from those partners and limited resources. We want to provide consistency for our many national clients, while allowing for local flexibility.

These are part of our commitment to improve service delivery. Headquarters and the regions will identify and implement innovative initiatives. We will seek more partnerships that can supplement or streamline our services. We will be following closely the impact of Aboriginal self-government initiatives on labour legislation and enforcement priorities.

Now that Parliament has amended Part I (Industrial Relations) of the *Canada Labour Code*, we will ensure smooth implementation of those changes. We will bring our priorities and practices in line with the new legislation. We will also maintain a quick response capacity to deal with major industrial disputes requiring our intervention. Also, we will extend the public education and awareness that are basic to achieving our *Employment Equity Act* goals. Information will also be central to preventative work in industrial relations. We will expand the use of the workplace information that we gather and distribute.

Policy Challenges

The structure and nature of the Canadian work force is rapidly changing. Our challenge is to ensure that we develop policies that are supportive and more responsive to these labour market changes.

Workplace issues are increasingly affected by international factors due to trade liberalization and growing economic integration. This suggests that we need to strengthen and expand our international cooperation efforts. We need to continue our role as international leaders in promoting respect for core labour standards. Given Canada's focus on strengthening our relationship with the Americas, we will work to increase our understanding of and visibility in the region.

Other demographic changes that will require more attention include the increasing participation of women in the labour force and the need to address the balance between work and family life, the ageing workforce and an increasingly diverse population.

We will also look ahead to possible changes to Part II (Occupational Safety and Health) and Part III (Labour Standards) of the *Canada Labour Code*. These changes will be based on current and emerging workplace realities and we would expect to see a larger role for employers and unions in ensuring that workplaces are in compliance with federal labour legislation and policies.

III Our Internal Department-Wide Priorities

The Vision means a greater degree of integration across HRDC. It means a continued emphasis on department-wide priorities that will ensure we have the skilled people, sound values and tools to meet our goals.

SUPPORTING PEOPLE

The Vision is about people. Our approaches to human resource issues as a Department should demonstrate the same core values and ethics that we know our staff show in their work every day.

The challenge is that some of the highest profile human resource issues are outside our capacity to affect. We cannot set pay scales or change government-wide regulations. Nonetheless, we can take action in many other areas. There is a great deal that we intend to do to address those human resource priorities.

"La Relève" and our "Supporting People" initiatives are critical to creating a human resource climate that will make the Vision a reality. For example, they focus on increasing learning opportunities for staff. They recognize that the Vision and the entire trend of change in government call for people to develop more skills and more flexibility. People are gaining more authority to make decisions. They are becoming more skilled with technologies and more comfortable with working as teams.

We will live up to our obligation to support staff as they meet these challenges. We will extend our leadership development efforts. We want to attract skilled people into leadership roles. We want to assist them to be the most effective leaders possible. The result will be work environments that bring out the best in people, and help us reach our targets for workplace diversity.

INFORMATION TECHNOLOGY – YEAR 2000 AND BEYOND

Computer systems are the backbone of our organization. They give us our work tools; they enable us to manage resources and results better. They are the key to our service delivery vision as we increase our use of the Internet and interactive technologies. However, in 1999, our priority will be to ensure that our systems are ready to operate in 2000.

To ensure that we continue to serve Canadians well, we will continue to assess, test and fix our systems. Our goal is to complete this major work by the end of 1999, beginning with the systems that pay income benefits to Canadians.

As we resolve the Year 2000 issue, we will shift resources back to other projects. How we do that will be driven by a long-term informatics strategy that takes a strategic view of our choices. It will reflect the priorities set out in the Vision. As with so much in our Vision, we will take a broad departmental perspective, more than a branch by branch outlook.

Our new systems innovations and enhancements will take advantage of the many advances in computer technologies that have brought down costs and increased capacities. They will position us to follow through on important service delivery trends. For example, the growth of Internet-based approaches to providing programs and services is leading us to map out a "virtual office" that will allow Canadians to gain access to many of our services without ever visiting a local office.

BUILDING SOUND MANAGEMENT

Once federal departments worked in a tight maze of financial and administrative regulations designed to control as much as possible. Now, while many controls still exist, we have increasingly moved to a management approach with two important elements. First, all managers at all levels are responsible for the best possible management of their resources. Second, we centre our attention on the issues that present bigger risks. This approach is called comptrollership and it is a government-wide commitment.

Modernizing comptrollership is consistent with the HRDC Vision. It mirrors our efforts to move responsibility to the front lines of this organization. It is part of our emphasis on delivering cost-effective outcomes to the communities we serve.

HRDC managers already have a sound base of internal principles, rules and controls to draw on. These focus attention on the most realistic risks to effective operations. Much of the comprehensive and credible performance information is also in place to help managers make the best possible decisions. Managers are using these tools and displaying the attitudes and values of comptrollership.

During the coming years, the Department will build on that progress. For example, we will improve and expand our performance indicators. We will develop approaches and tools that HRDC leaders can use to identify and manage risks better. We will ensure the right balance between risk management and controls.

SECRETARIAT, OFFICIAL LANGUAGE MINORITY COMMUNITIES

HRDC has established a permanent Secretariat with a national executive head, a director, and ten regional coordinators responsible for implementing **section 41 of the *Official Languages Act***, which reads:

> *"The Government of Canada is committed to enhancing the vitality of the English and French linguistic minority communities in Canada and supporting and assisting their development; and fostering the full recognition and use of both English and French in Canadian society."*

HRDC has also created two national committees: the National Committee for Canadian Francophonie Human Resources Development and the National Committee for the Human Resources Development in the Anglophone Community of Quebec.

In September 1998, additional representatives were designated for NHQ Programs and Corporate Services. This network will ensure that official language issues are taken into account in policy and program development and service delivery in their respective areas.

This new organizational structure reflects HRDC's commitment in assisting official language minority communities to increase their capacity and strengthen their economic and labour force development.

Annex – 1998-99 Key Performance Indicators

BUSINESS LINES	1998-99 KEY PERFORMANCE INDICATORS	1998-99 TARGETS
Human Resources Investment	1. Number of clients employed or self-employed as a result of a Human Resources Investment intervention (Consolidated Revenue Fund or EI funded)	220,000
	2. Unpaid benefits (under EI Part I) resulting from EI claimants returning to work before the end of their benefit period as a result of Employment Benefits and Support Measures	$936.7M
EI Income Benefits	3. Speed of payment: percentage of first benefit cheques paid as early as legally possible (i.e., within 28 days of registration of initial and renewal claims)	90%
	4. Speed of appeals: number of appeals decided or adjourned by the Board of Referees, within 30 days of the filing of an appeal compared to the total number of appeals decided or adjourned	90%
	5. Dollar value of direct savings from detection activities and indirect savings from deterrence and prevention activities	$612M
Labour	6. Percentage of collective bargaining disputes settled under Part I of the *Canada Labour Code* without work stoppage	90%
	7. Percentage of situations under Part II of the *Canada Labour Code* of non-compliance (excluding situations of danger) resolved through the acceptance of assurances of voluntary compliance (AVCs)	90%
	8. Percentage of unjust dismissal complaints under Part III of the *Canada Labour Code* settled by inspectors (based on closed assignments)	75%
Income Security	9. Telephone client service	
	• Access I: percentage of callers not receiving busy signal	95%
	• Access II: percentage of callers answered by a Service Delivery Agent within three minutes	95%
	10. Speed of service: Old Age Security and Canada Pension Plan (excluding all disability benefits) application through-put time (in days)	16
	11. Speed of service: Canada Pension Plan disability initial application through-put time (in days)	70
	12. Client satisfaction: percentage of clients satisfied with Income Security Programs services	TBD*
Corporate Services	13. Dollars collected: Canada Pension Plan ($8.2M); Employment Insurance and Employment Program ($210.3M); and Canada Student Loans Program ($198.3M)	$416.8M
	14. Percentage of mission critical applications fully implemented	100%

* To be determined

PLAN D'ACTIVITÉS

VISION POUR UN NOUVEAU MILLÉNAIRE 1999 à 2001

Développement des ressources humaines Canada
Human Resources Development Canada
Canada
FAS 100-12-98

Pour obtenir d'autres exemplaires, veuillez écrire au :

Centre de renseignements
Développement des ressources humaines Canada
140, promenade du Portage
Phase IV, niveau 0
Hull (Québec) K1A 0J9
Télécopieur : (819) 953-7260

Ce plan d'activités est affiché sur internet à l'adresse suivante :
http://www.hrdc-drhc.gc.ca/fas-sfa/busplan/busplanx.shtml

Ce plan d'activités est également affiché sur intranet à l'adresse suivante :
http://intracom.hq-ac.prv:82/fas-sfa/busplan/busplanx.shtml

Dans le présent document, le masculin est utilisé au sens neutre pour alléger le texte.

Si vous avez des suggestions ou commentaires touchant ce plan d'activités, veuillez les faire parvenir par courrier électronique à l'adresse suivante :
general.mailbox@FAS.FS.SRMA@NHQ

Message du sous-ministre et de la sous-ministre déléguée aux employés de DRHC

Mel Cappe
Sous-ministre

La période que nous traversons n'est pas facile pour les employés de la fonction publique. Pourtant, nous recevons régulièrement des lettres en provenance de tout le Canada dans lesquelles les gens remercient les employés de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) de leur attention, de leur professionnalisme et de leur appui. Nous entendons régulièrement des commentaires favorables sur l'incidence de nos services dans les collectivités du pays.

Au cours de la dernière année, de nombreuses réalisations se sont ajoutées à l'actif de DRHC. Notre ministère a connu des changements importants en matière de législation et de programmes. Les initiatives touchant l'apprentissage et la jeunesse ont été au cœur du budget de 1998. DRHC a établi de nouveaux partenariats. Grâce à notre initiative pour des services de qualité, nous avons amélioré notre façon de servir les Canadiens ainsi que le fonctionnement de nos opérations internes.

Notre Ministère a accompli beaucoup de choses, en dépit des nombreux changements auxquels nous avons fait face au cours des dernières années et des défis qu'il nous a fallu relever. Nous sommes convaincus que les employés de DRHC continueront de faire preuve de leadership au sein de leurs collectivités partout au pays et qu'ensemble, nous ferons beaucoup plus concernant l'établissement et la mise en œuvre de nos priorités.

Claire Morris
Sous-ministre déléguée

Ce plan d'activités énonce quelques-unes des plus importantes priorités de DRHC pour les prochaines années. Il est fondé sur le plan que vous avez reçu au début de 1998. Il a essentiellement pour objet de concrétiser la nouvelle vision de DRHC.

Cette vision est présentée à la page suivante. Comme l'indique clairement notre nouvel énoncé de mission, DRHC permettra « aux Canadiennes et aux Canadiens de contribuer pleinement à leur milieu de travail et à leur collectivité ». Il est clair que nous avons déjà réussi à mettre en branle notre mission. Notre vision renforcera ces succès. Toutefois, elle se traduira également par de nouveaux objectifs et d'autres changements. Cette nouvelle orientation nous encourage à penser autrement.

Étant donné que nous sommes au tout début de la mise en œuvre de la vision, le plan d'activités est plus que l'ensemble traditionnel de projets et d'engagements. Il soulève des questions que les gens auront à débattre pour déterminer comment transposer la vision dans la réalité. Il nous offre une feuille de route nous permettant de planifier et d'agir ensemble.

La vision de DRHC

NOTRE MISSION :

Permettre aux Canadiennes et aux Canadiens de contribuer pleinement à leur milieu de travail et à leur collectivité.

Nous y arriverons :

- ***en favorisant le développement de la personne par une démarche intégrée*** visant à aider les Canadiennes et les Canadiens, souvent au moment où ils sont vulnérables;

- ***en donnant aux Canadiennes et aux Canadiens les moyens de gérer les transitions qui jalonnent leur vie*** en les incitant à devenir autonomes, à investir dans eux-mêmes et à miser sur une plus grande polyvalence;

- ***en offrant aux Canadiennes et aux Canadiens des services de la plus haute qualité;***

- ***en mettant l'accent sur les mesures préventives,*** notamment l'apprentissage continu, la disponibilité d'information sur le milieu de travail, le marché de l'emploi, les conditions sociales;

- ***en jouant un rôle de chef de file sur le plan des politiques et des programmes*** en tirant parti de la capacité reconnue de notre ministère au chapitre de l'élaboration de politiques, et des liens que nous avons su tisser avec nos autres partenaires;

- ***en créant des partenariats*** afin que les Canadiennes et les Canadiens bénéficient de bons services et que leurs besoins soient comblés aux niveaux local, national et international;

- ***en mettant en valeur le potentiel des collectivités*** en transformant nos bureaux locaux en centres de ressources offrant un accès à toute la gamme de nos programmes et services, dans un esprit de partage et d'entraide susceptible de faciliter le développement de la personne.

En outre, nous conserverons nos valeurs fondamentales et continuerons à développer et à mettre à profit les points forts de notre personnel.

Table des matières

I Introduction – Consolidation et changement 1

II Ce que nous avons à offrir 2

Programmes de la sécurité du revenu 2

Assurance-emploi 5

Investissement dans les ressources humaines 7

Travail 10

III Priorités internes à l'échelle du ministère 13

Aider les gens 13

Technologie de l'information – Vers les années 2000 13

Établissement d'une saine gestion 14

Secrétariat, Communautés minoritaires de langue officielle. . . 15

Annexe –
Principaux indicateurs de rendement 1998-1999 16

1 Introduction – Consolidation et changement

En l'espace de quelques mois à peine, un vent d'instabilité économique a soufflé sur le monde. En pareille circonstance, les Canadiens se tournent vers leurs services publics pour avoir de l'appui et de l'aide. Dans ces situations, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) revêt une importance particulière pour nos collectivités.

Néanmoins, les Canadiens ne sont pas en quête de solutions périmées. Ils attendent des réponses modernes et efficaces aux problèmes sociaux et économiques. Ils attendent des initiatives capables de leur fournir des résultats efficaces et rentables.

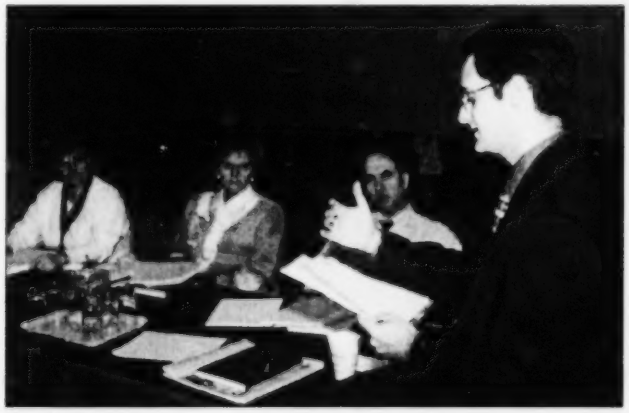
Notre vision répond aux attentes que les Canadiens ainsi que nos partenaires nourrissent à l'égard de DRHC. Elle concerne la consolidation et le changement.

Consolidation parce que DRHC mettra à profit ses récents succès. Le Parlement a mis à jour une bonne partie de notre législation clé. Nous ne cessons d'améliorer nos services et nos opérations internes. Nous avons conclu des partenariats plus solides pour améliorer notre programme d'action et notre fonctionnement.

Changement parce que la nouvelle vision de DRHC nous encourage à regarder au-delà des frontières traditionnelles des programmes et des services. Elle nous oblige à réfléchir sur la façon dont notre travail peut contribuer davantage à notre mission qui est de « permettre aux Canadiennes et aux Canadiens de contribuer pleinement à leur milieu de travail et à leur collectivité ».

Le changement signifie également une plus grande collaboration entre les directions générales, entre l'Administration centrale, les bureaux régionaux et les bureaux locaux, entre les responsables de la politique et ceux des opérations, et entre le Ministère et ses partenaires. En travaillant de façon plus coordonnée et en disposant d'un meilleur accès à la technologie, nous ferons davantage et mieux.

Ce plan d'activités ne couvre pas tout ce que nous faisons. Le travail de DRHC est si diversifié qu'il est impossible d'en rendre compte en entier dans un document de quelques pages. Cependant, ce plan aidera les lecteurs à comprendre nos priorités essentielles.



II Ce que nous avons à offrir

Nos produits essentiels sont les programmes, les services et les politiques de DRHC qui touchent annuellement plus de 9 millions de Canadiens. De plus en plus, nous atteignons nos objectifs en travaillant avec des partenaires qui partagent les mêmes buts et le même engagement envers le service.

PROGRAMMES DE LA SÉCURITÉ DU REVENU

Les programmes du Régime de pensions du Canada (RPC) et de la Sécurité de la vieillesse (SV) accordent des prestations à plus de 4,7 millions de Canadiens et de 120 000 clients à l'étranger. Cela se traduit par plus de 7 millions de paiements chaque mois et plus de 40 milliards de dollars de prestations versées aux Canadiens chaque année. Plus de 3 000 employés de DRHC travaillent pour ces programmes, ainsi que de nombreux partenaires dans les collectivités.

Consolidation de nos succès

Le succès des Programmes de la sécurité du revenu (PSR) repose sur deux conditions. La première consiste à entretenir la confiance des Canadiens afin qu'ils soient assurés que ces programmes seront là au moment où ils en auront besoin. Les modifications apportées à la Loi sur le Régime de pensions du Canada, adoptées par le Parlement en décembre 1997, devraient assurer la confiance dans notre système de pensions public.

La deuxième condition consiste à harmoniser les services aux besoins d'une clientèle de plus en plus large et aux nouvelles possibilités offertes par la technologie. Nous avons fait beaucoup pour améliorer les services concernant un ensemble de programmes pour lesquels nous recevons près de 5 millions d'appels téléphoniques par année. Bon nombre de ces améliorations ont été apportées dans le cadre du projet de Remaniement des Programmes de la sécurité du revenu (RPSR), même si celui-ci s'est terminé sans aboutir à la réalisation d'une infrastructure technologique complète pour un nouveau réseau de prestations de services à la clientèle.

Selon un sondage récent, les clients sont très satisfaits du service qu'assurent nos employés. Les améliorations remarquables apportées à notre service téléphonique peuvent en partie expliquer ce taux de satisfaction. Une autre raison possible, c'est l'efficacité avec laquelle notre personnel a mis en œuvre la nouvelle loi sur le RPC en janvier 1998. Les employés des PSR ont assuré le soutien complexe des opérations, des systèmes et des communications, sans que les services à la clientèle n'en soient perturbés.

La rationalisation et la simplification du processus de renouvellement annuel du Supplément de revenu garanti (SRG) ont été fort avantageuses pour les clients. Nous avons également amélioré l'administration du programme de prestations d'invalidité du RPC et délégué plus de pouvoirs décisionnels aux régions, qui sont plus proches des bénéficiaires.

Au plan interne, nous avons commencé à stabiliser notre organisation et à consolider les postes des employés. Nous avons multiplié le nombre de postes de travail, d'outils, de cours de formation, et nous avons amélioré la qualité du cadre de travail, comme ceux-ci le réclamaient pour assurer un meilleur service. Néanmoins, nous devons reconnaître qu'il reste encore beaucoup à faire.

Mise en œuvre de la vision

La sécurité du revenu est considérée comme une activité de base dans la vision de DRHC. Il est essentiel de continuer d'apporter des améliorations à la qualité des services que nous offrons à l'égard de cette activité. Notre nouvelle vision en matière de technologie et de stratégie opérationnelle guidera notre action en ce qui a trait aux améliorations qu'il faut apporter à la technologie que nous utilisons. Nous améliorerons nos pratiques de gestion. Nous chercherons également à élargir nos partenariats avec les autres gouvernements et avec d'autres intervenants dans les collectivités que nous desservons.

La vision désigne des activités qui feront l'objet d'une plus grande attention. Une de ces activités consiste à mettre davantage l'accent sur les mesures de prévention. Par exemple, nous continuerons à déployer des efforts pour encourager et appuyer les clients des prestations d'invalidité du RPC à retourner au travail.

Une autre initiative importante consistera à déployer des efforts pour aider les Canadiens à comprendre le régime de pensions de sorte qu'ils puissent planifier et économiser de façon plus efficace pour leur retraite. Par le passé, nos communications à cet égard étaient destinées aux citoyens plus âgés. Désormais, nous fournirons de l'information sur les revenus de retraite à un plus grand nombre de Canadiens de tous les âges. Nous réorienterons notre programme de sensibilisation en fonction des éléments de la vision, c'est-à-dire la prévention, l'information et la mise en valeur du potentiel des collectivités. Le nouveau système de bulletins d'information aux cotisants du RPC atteindra des millions de Canadiens. Nous mettrons aussi à l'essai des partenariats tels qu'un projet pilote en Nouvelle-Écosse, qui vise à fournir de l'information sur le RPC dans un programme d'études secondaires.

Nos priorités opérationnelles essentielles

Notre priorité opérationnelle reste claire : continuer d'améliorer la qualité de nos services.

Notre expérience avec le RPSR a entraîné de nombreuses améliorations, mais a aussi indiqué les limites de cette approche. Par conséquent, l'organisation de nos bureaux et la dotation en personnel devront tenir compte des réalités opérationnelles existantes. Nous veillerons à ce que nos systèmes informatiques soient améliorés pour répondre aux défis des années 2000. Dans le cadre de cette activité, le RPC en ligne améliorera notre technologie de récupération de l'information pour procéder à un traitement plus rapide et plus pratique. Grâce aux leçons tirées de l'expérience du RPSR, nous adopterons une approche graduelle pour fournir aux employés des outils qui leur permettront de mieux répondre aux besoins des clients. Nous élaborerons un processus visant à assurer le suivi du temps de traitement dans le cadre de notre engagement global envers une responsabilisation plus rigoureuse en ce qui concerne les résultats.

Nous travaillerons à améliorer les outils et les processus que nous utilisons dans tous nos centres et dans l'ensemble de nos services, mais maintiendrons une approche cohérente à l'égard des normes et méthodes pour assurer un service comparable dans l'ensemble du Canada. Nous formerons nos employés en conséquence et leur fournirons les outils nécessaires. Nous répondrons également aux changements qui surviendront parmi nos clientèles, et en tenant compte de leurs préférences. Par exemple, nous pensons que la prochaine génération de personnes âgées voudront un service accéléré, plus d'information et un plus grand accès aux services électroniques dans des endroits

pratiques. Par conséquent, nous commencerons à mettre au point des services basés sur l'Internet et d'autres moyens semblables.

Nous comptons respecter nos engagements à l'effet d'améliorer la gestion du programme de Prestations d'invalidité du RPC par des calendriers de travail bien établis. Cette mesure impliquera une intensification des efforts visant à éliminer les arriérés des appels à tous les niveaux, notamment par la recherche continue de moyens de simplifier et d'accélérer l'actuel processus des appels.

Nous rationaliserons davantage le processus de renouvellement du SRG lorsque nous ferons passer l'année de paiement d'avril à juillet en 1999, et que nous utiliserons des renseignements tirés des déclarations d'impôt sur le revenu. Il s'agira du plus grand changement administratif à survenir dans le SRG depuis sa création en 1966. Nous concentrerons nos efforts en matière de communications pour nous assurer que les clients sont bien servis au cours de la transition du SRG. Nous élargirons notre partenariat d'échange d'information avec Revenu Canada. Nous travaillerons avec des partenaires de la collectivité pour prévenir les difficultés financières dans le cas des clients qui sont les plus à risque.

Nous nous attaquerons également à certains facteurs relevant de notre ressort, qui peuvent augmenter inutilement notre charge de travail. Par exemple, nous voulons expliquer nos décisions d'une façon plus claire et plus simple. Cette approche devrait aider à réduire les appels résultant d'informations mal comprises.

Les défis en matière de politiques

Les PSR contribueront à l'élaboration de politiques à mesure que le gouvernement étudiera des moyens de créer une perspective globale sur le vieillissement. L'orientation qui sera adoptée ne se limitera peut-être pas au secteur habituel du soutien du revenu pour les personnes âgées, mais pourra en outre comprendre l'examen de diverses mesures visant des aspects plus vastes du mieux-être social. Les PSR s'attachent à faire valoir que les personnes âgées constituent un groupe de plus en plus averti et autonome. Nous continuerons à prendre part à l'élaboration de politiques relatives à la participation au marché du travail, au secteur de la santé, aux activités bénévoles ainsi qu'à l'éducation et à l'apprentissage.

Le vieillissement de la population suscitera également un débat constant sur la façon dont les gens qui travaillent peuvent soutenir un nombre de plus en plus élevé de personnes âgées. La réforme du RPC en 1997 a été une étape essentielle à cet égard, mais ce ne fut pas la fin du parcours.

Nous ferons en sorte que le RPC continue d'évoluer avec les changements qui surviennent, en examinant diverses questions, notamment les changements apportés au fractionnement du crédit, les façons de favoriser une transition graduelle à la retraite et la manière de mettre à jour les prestations de survivant pour refléter les besoins des familles d'aujourd'hui.

Le programme de la SV continuera d'être un élément essentiel du système de pension public. Nous chercherons des moyens pour renforcer cette importante source de revenu pour les personnes âgées.

Enfin, nous contribuerons à tout effort visant à élaborer une politique relativement à l'octroi de privilèges et de prestations de pensions aux partenaires de même sexe.

ASSURANCE-EMPLOI

Les prestations de revenu accordées en vertu de la Loi sur l'assurance-emploi touchent environ 3 millions de prestataires, impliquent le versement de 23 millions de chèques de prestations et entraînent 44 millions de demandes de renseignements (dont les réponses sont fournies par ordinateur dans presque 60 p. 100 des cas) chaque année. Environ 8 000 employés participent à ce travail.

Consolidation de nos succès

Nous avons réalisé beaucoup de choses en matière d'assurance-emploi, particulièrement en ce qui concerne l'amélioration des services offerts à nos clients. Nos employés ont fait face à de graves perturbations du cours normal du travail en instituant des mesures spéciales pour effectuer les paiements aux clients et recevoir de nouvelles demandes. Les employés ont relevé des défis tels qu'une grève postale nationale, des désastres naturels dans de nombreuses régions ainsi que des problèmes locaux comme des licenciements collectifs.

Nous avons amélioré la performance quant à la rapidité du service. Pour la première fois, toutes les régions ont dépassé l'objectif national. Tout en nous adaptant à d'importants changements du programme d'assurance-emploi et de notre structure organisationnelle, nous avons toujours maintenu notre niveau élevé de productivité dans le traitement des demandes grâce aux changements apportés à nos méthodes de travail, et nous sommes en bonne position pour nous améliorer davantage.

Notre engagement envers l'excellence du service a pris de nombreuses autres formes. Par exemple, 98 p. 100 des appelants ont pu joindre nos services téléphoniques sans passer par la tonalité d'occupation. Nous avons posé un jalon important en affichant des normes de service dans les bureaux locaux. Les Centres de ressources humaines du Canada (CRHC) de Quinte et de Lakehead en Ontario ont atteint la norme ISO 9001 reconnue à l'échelle internationale. Ce sont les premiers bureaux fédéraux fournissant des services directs aux Canadiens, à atteindre cette norme élevée de qualité conforme.

Mise en œuvre de la vision

Le programme d'Assurance reflète tous les éléments de la vision. Un engagement envers l'éthique et les valeurs de la fonction publique a toujours été au cœur de notre travail. Nous avons insisté sur la courtoisie, l'équité et l'honnêteté dans nos rapports avec les clients. Dans le cadre de notre vision, nous renforçons cet engagement, notamment dans le travail de notre service d'Enquêtes et de Contrôle.

De façon analogue, l'excellence de la qualité du service a été au centre de nos priorités pendant de nombreuses années. Le recours de plus en plus généralisé aux nouvelles technologies et la mise au point continuelle de nouveaux outils de travail sont motivés par une recherche constante de moyens pour améliorer la qualité de nos services. Nous cherchons sans cesse à améliorer la commodité de nos services pour nos clients et la précision de nos opérations.

La nouvelle Loi sur l'assurance-emploi offre un régime davantage axé sur la prévention du chômage. La Loi améliore les mesures d'encouragement à travailler et accorde plus d'importance aux mesures de réemploi. On peut s'attendre qu'à l'avenir les collectivités et les particuliers interviendront de façon beaucoup plus directe pour changer les attitudes au sujet de l'utilisation de l'assurance-emploi et aider les gens à trouver d'autres options. Nous partagerons les meilleures pratiques sur les mesures qui maintiennent les gens au travail. Nos employés veilleront tout particulièrement à aider les gens à apprendre comment éviter le chômage.

Pour réussir ce genre de changement, nous devons compter sur la collaboration d'autres partenaires. Il nous faudra peut-être examiner d'autres façons de contribuer à la capacité des collectivités de générer des emplois. Nous devrons éventuellement assumer un leadership plus important en matière de politique sociale.

Cette perspective souligne en outre l'importance de l'information. Les bureaux locaux ont déjà mis au point de nouvelles façons de fournir de l'information aux clients, par exemple des vidéos et des séances d'information destinées à des groupes ciblés. Devrions-nous étendre ces programmes d'information aux jeunes et à d'autres personnes qui ne sont pas encore des clients? De tels programmes pourraient les aider à faire de meilleurs choix pour entrer ou retourner sur le marché du travail, et contribuer ainsi à réduire au minimum les demandes de prestations d'assurance-emploi.

Nos priorités opérationnelles essentielles

Nos priorités opérationnelles sont axées sur l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de nos services.

L'un des objectifs consiste à améliorer la qualité des décisions que nous prenons sur les demandes de prestations d'assurance. La Loi sur l'assurance-emploi a radicalement modifié le régime, et la restructuration et la réduction de nos opérations ont modifié notre façon de procéder. Ces bouleversements ont entraîné une baisse temporaire de la qualité des services. Nous élargirons notre programme de vérification de la qualité et nos programmes de formation à l'intention du personnel et des employeurs. La reconquête de notre excellence et de notre savoir-faire est une priorité importante pour l'avenir.

Nous nous assurerons également que les employés ont accès aux outils et aux appuis dont ils ont besoin. Une fois réglé le problème informatique de l'an 2000, la grande priorité sera d'améliorer le Système de soutien aux agents et les autres outils informatiques de base pour automatiser davantage le traitement des paiements versés aux clients. Nous espérons éventuellement utiliser des systèmes de commerce électronique sécuritaires permettant d'effectuer des transactions rapides, pratiques et exactes avec les clients, les employeurs et d'autres partenaires.

Nous mettrons un accent particulier sur la prestation des services de base afin d'améliorer le service à la clientèle au premier point de contact, qu'il s'agisse d'un contact en personne, par téléphone ou par voie électronique. En répondant immédiatement aux besoins du client, on réduit la nécessité d'un suivi ainsi que les retards dans le service. Une telle approche contribue à accroître la productivité et la satisfaction professionnelle. Après le problème de l'an 2000, une autre priorité sera d'accroître la connectivité entre les systèmes pour assurer que les employés de première ligne, où qu'ils soient, disposent de l'information dont ils ont besoin sur le client pour fournir les services voulus au premier contact.

Nous augmenterons le partage des meilleures pratiques. Celles-ci aideront les bureaux à obtenir des renseignements sur les mesures qui ont amélioré la qualité et qui ont assuré un meilleur environnement de travail.

Nous voulons améliorer nos services de renseignements téléphoniques pour les clients qui désirent parler à une personne. Nous devrons déterminer et modifier les divers aspects qui permettront d'améliorer le service téléphonique, qu'il s'agisse d'approches liées à la technologie, aux ressources ou aux communications dans leur ensemble.

Nous augmenterons la rapidité du service offert en ce qui concerne les appels en améliorant la formation, la technologie et la gestion générale de ces processus.

Nous renforcerons nos activités d'Enquêtes et de Contrôle en mettant au point de nouvelles techniques d'enquête. Nous comptons rationaliser les liens qui existent entre ce secteur et d'autres sections de l'Assurance et Revenu Canada. Éventuellement, nous pourrions même être en mesure de partager cette compétence hautement spécialisée sur une base de récupération des coûts.

Les défis en matière de politiques

Dans le cadre de nos obligations légales, nous continuerons de surveiller les répercussions de la réforme de l'assurance-emploi. Les préoccupations touchant les travailleurs saisonniers et à temps partiel et la protection des travailleurs indépendants sont des questions permanentes. Nous chercherons également à mieux comprendre la couverture du programme d'assurance-emploi et la raison de la variation du pourcentage des personnes en chômage qui présentent une demande d'assurance-emploi.

Pour appuyer ce processus et aider à mettre en œuvre la vision de DRHC, nous ferons appel à la participation active de nos experts des bureaux régionaux et locaux pour la recherche et le développement des politiques. Une collaboration permanente entre les régions, le secteur de l'Assurance et celui de la Politique stratégique conduira à des politiques efficaces, uniformes à l'échelle nationale et bien adaptées aux réalités régionales.

INVESTISSEMENT DANS LES RESSOURCES HUMAINES

Nous investissons dans le développement humain de bien des façons, dans le cadre de nos objectifs prioritaires touchant le marché du travail, le développement social et l'apprentissage. Nous avons conclu des partenariats avec les provinces et les territoires, les peuples autochtones, des entreprises, des syndicats, les milieux de l'enseignement, le secteur bénévole et des collectivités afin de mieux servir la clientèle. Nos produits d'information deviennent rapidement des outils essentiels qui aident les Canadiens à faire des choix éclairés. Nous appuyons des programmes exécutés à l'échelle nationale, régionale et locale. Certains de ces programmes touchent l'ensemble du Canada tandis que d'autres mettent l'accent sur des objectifs plus précis.

Ensemble, ces initiatives permettent à un plus grand nombre de Canadiens, notamment ceux des clientèles principales – les travailleurs non qualifiés, les jeunes, les personnes handicapées et les Autochtones – au plan de l'avancement social et économique. Elles encouragent la mobilité des travailleurs. Elles répondent aux besoins sociaux et économiques de façon de plus en plus intégrée.

Consolidation de nos succès

L'an dernier, sont survenus des changements importants, et nous avons eu l'occasion de considérer un ensemble d'activités, de programmes et de services qui reflètent la vision. En raison des nouvelles ententes sur le développement du marché du travail (EDMT), nos activités de promotion des partenariats a continué à prendre de l'importance par rapport à l'exécution et à la prestation directe des programmes et des services. Ce fut également le cas lorsque nous avons élaboré le nouveau programme d'aide à l'emploi pour les personnes handicapées et discuté des futures orientations des programmes liés à la jeunesse et à l'apprentissage, avec les provinces et les territoires.

Le budget fédéral de 1998 offre une assise beaucoup plus large pour nos initiatives en matière d'apprentissage. Il constitue la base d'une nouvelle forme de collaboration avec les provinces et les territoires. En poursuivant le travail avec les entreprises et les syndicats dans le cadre des partenariats sectoriels, nous avons élargi la prise en charge commune des responsabilités touchant les questions liées au marché du travail. Nous avons commencé à travailler à la nouvelle stratégie de développement des ressources humaines autochtones. Nous avons mis en œuvre le Fonds d'intégration pour les personnes handicapées.

Par l'appui que nous donnons à des projets tels que le développement de l'apprentissage et de l'alphabétisation, les questions de l'épanouissement de l'enfance et le renforcement des capacités communautaires, nous avons contribué à mettre en lumière les liens qui existent entre les priorités sociales et économiques des Canadiens. Nous avons aidé à montrer comment ces initiatives peuvent être de bons investissements au plan de la prévention.

Notre réputation en tant que source d'information reconnue sur le développement de la personne s'est accrue. Nous exerçons une influence plus grande grâce au marché électronique des emplois et à d'autres outils d'information sur le marché du travail. L'utilisation de l'Internet et d'autres véhicules nous permet d'atteindre un public beaucoup large qu'auparavant.

Mise en œuvre de la vision

L'environnement traditionnel des programmes du marché du travail, de l'apprentissage et du développement social a connu de grands bouleversements ces dernières années. La vision aide à définir nos priorités à travers un cadre qui nous offre un vaste choix d'approches et d'outils pour l'investissement dans les personnes. Un programme de développement des ressources humaines doit être un programme intégré, axé sur la prévention. Nous nous efforcerons davantage d'aborder de façon intégrée les besoins et les problèmes auxquels font face les clientèles principales, par exemple les Autochtones ou les personnes handicapées. Cette approche nous permettra de mettre au point des solutions plus susceptibles de donner des résultats. Elle fait ressortir la possibilité de tirer parti du travail d'élaboration de politiques en cours relativement aux enfants pour mettre au point d'éventuelles initiatives visant à aider les familles à leur donner un bon départ dans la vie.

Nos partenariats accrus avec les provinces et les territoires contribueront non seulement à renforcer l'union sociale, mais aussi à générer des politiques et des programmes mieux intégrés. Il en sera de même au fur et à mesure que nous élargirons nos partenariats. Nous avons déjà de solides partenariats avec l'industrie et les travailleurs dans de

nombreux secteurs de l'économie. Notre défi consistera maintenant à étendre le travail que nous accomplissons avec ces secteurs sur les questions liées au marché du travail, aux domaines du développement social et de l'apprentissage. Un autre défi consistera à obtenir une plus grande participation du secteur bénévole dans l'ensemble de nos activités.

Dans le cadre de la vision, l'information sera un élément-clé parmi les diverses formes d'aide que nous apportons aux Canadiens. Cela implique qu'il faudra élaborer et mettre en œuvre une approche stratégique en ce qui concerne l'utilisation de l'information.

Il va sans dire que la promotion des mesures préventives et le renforcement des capacités communautaires représentent un défi de taille. Le renforcement des capacités sera essentiel pour obtenir une collaboration efficace du secteur bénévole et assurer des résultats significatifs à long terme en ce qui concerne les clientèles principales.

Nous devons également nous pencher sur notre capacité de donner suite aux principaux aspects de notre nouvelle vision. Nous avons perdu beaucoup de précieuses compétences ces dernières années, en particulier par suite des ententes de transfert conclues récemment avec des provinces et des territoires. Afin d'assurer le succès de nos plans stratégiques, il sera essentiel de prévoir un nombre suffisant de ressources compétentes pour respecter nos engagements à l'égard du service.

Nos priorités opérationnelles essentielles

À bien des égards, l'issue des discussions avec les provinces et les territoires dictera les priorités opérationnelles pour les années à venir. Par exemple, nous examinons avec les provinces des façons d'aider les jeunes, notamment ceux qui sont le plus à risque, à accéder au marché du travail. Nous améliorerons nos régimes de responsabilisation afin d'assurer que les résultats sont mesurés et mis à profit. Nous poursuivons également l'harmonisation du Programme canadien de prêts aux étudiants avec les programmes provinciaux. Les accords d'harmonisation nous permettront de travailler plus étroitement avec le Conseil des ministres de l'Éducation du Canada sur d'autres questions liées à l'apprentissage. Nous allons encourager les Canadiens à donner accès à l'éducation post-secondaire aux jeunes du Canada en mettant en oeuvre le programme de Subventions canadiennes pour l'épargne-études qui sera complémentaire aux placements du Programme enregistré d'épargne-études.

Bien entendu, notre grande priorité opérationnelle est de réintégrer le plus de gens possible au marché du travail et d'assurer une responsabilisation axée sur les résultats dans le cadre des ententes relatives au marché du travail. Dans cette perspective, nous commencerons à examiner les résultats obtenus jusqu'ici dans le cadre des EDMT. Nous ferons le nécessaire pour mieux répondre aux exigences des clientèles ayant des besoins spéciaux. Par exemple, nous finaliserons la nouvelle Stratégie de développement des ressources humaines autochtones. Nous travaillerons à coordonner les approches visant à aider les personnes handicapées. Nous mettrons au point des approches souples et innovatrices à l'égard des secteurs industriels.

Nous élaborerons une stratégie d'information intégrée pour tous nos produits du marché du travail et nous développerons davantage de produits stratégiques qui relient l'information à l'apprentissage, au développement social et au marché du travail, tel le nouveau réseau APPRENTICAN.

Nous travaillerons de concert avec les gouvernements, les employeurs et les travailleurs pour éliminer les obstacles à la mobilité de la main-d'œuvre dans l'ensemble du pays. Toutes ces activités s'inscriront dans le cadre de notre engagement à offrir des programmes efficaces dans l'ensemble du pays pour répondre à des priorités nationales en matière de développement des ressources humaines, par exemple les mesures d'adaptation dans le secteur des pêches et les activités visant à créer des emplois durables dans les régions à taux de chômage élevé.

Les défis en matière de politiques

La formation de partenariats continuera d'influer sur nos objectifs stratégiques. Le travail des premiers ministres, le Forum des ministres du Marché du travail (FMMT), le Conseil des ministres de l'Éducation du Canada et le Conseil du renouveau de la politique sociale aideront tous à définir un programme commun en vue de renforcer l'union sociale. Le FMMT a déjà établi l'emploi des jeunes, l'élimination des obstacles à la mobilité de la main-d'œuvre et le renforcement de la collaboration intergouvernementale comme des priorités pour tous les gouvernements.

Un de nos importants défis consistera à élargir le cadre et la portée des politiques qui seront élaborées. Par exemple, l'élaboration des politiques et des programmes sur les questions touchant les travailleurs âgés devra tenir compte des liens avec les régimes de pension publics et les prestations de revenu en vertu de l'assurance-emploi. En outre, les programmes de développement social peuvent être fondés sur les politiques déjà établies de concert avec les gouvernements provinciaux et territoriaux à l'intention des familles ayant des enfants. Nous avons commencé à travailler plus étroitement avec d'autres ministères et gouvernements sur des questions telles que l'emploi des jeunes et nous continuerons à rechercher une plus grande coordination des efforts. La définition d'un nouveau rôle concernant les initiatives nationales relatives au marché du travail dans le contexte postérieur aux EDMT constituera un projet collectif d'envergure.

À cette fin, il faudra améliorer la circulation de l'information et des idées entre les politiques et les opérations, et entre l'Administration centrale et les régions. Ces échanges devraient permettre d'aboutir à des politiques plus souples et plus diversifiées, et d'accorder une plus grande importance au partage des meilleures pratiques et au suivi des résultats.

TRAVAIL

Plus d'un million de travailleurs canadiens, répartis dans 40 000 lieux de travail, œuvrent dans des secteurs réglementés par les lois fédérales du travail. Près de 700 employés de DRHC fournissent, directement ou indirectement, des services en matière de relations du travail, de santé et sécurité au travail, de normes du travail, de prévention des incendies, d'équité en milieu de travail et d'information sur les milieux de travail. Le Programme du travail veille à promouvoir et à maintenir la stabilité dans les relations du travail et la sécurité, l'équité et la productivité dans les milieux de travail de compétence fédérale, à recueillir et diffuser de l'information sur le travail et les milieux de travail, et à favoriser des relations patronales-syndicales constructives.

Consolidation de nos succès

Deux facteurs exercent une grande influence sur les activités du Programme du travail : ce sont, d'une part, les dispositions des lois fédérales du travail et, d'autre part, les intérêts des employeurs, des travailleurs et des représentants de ceux-ci avec qui nous travaillons en étroite collaboration.

La mondialisation et le développement technologique, et la concurrence accrue qui en découle, entraînent des changements dans les exigences professionnelles et contribuent, en conséquence, à l'augmentation du nombre de plaintes déposées en vertu du Code canadien du travail. Ces facteurs influent aussi sur la négociation collective et les priorités du Programme du travail qui doit réagir à ces situations plutôt que de consacrer ses efforts à des activités proactives. Nous nous efforçons toutefois de continuer d'accorder de l'importance aux activités proactives telles la médiation préventive, l'éducation des clients, les inspections et la diffusion de renseignements sur les pratiques innovatrices en milieu de travail.

En tenant compte de nos ressources limitées et de nos obligations légales, nous nous sommes donné des priorités à long terme, nous avons établi de nouveaux partenariats et nous avons élaboré un modèle d'affectation des ressources. Nous avons travaillé à un projet de modifications législatives ayant pour but d'élargir les responsabilités des syndicats et des entreprises en matière de détection et de règlement des problèmes qui se posent en milieu de travail. De façon générale, en dépit des exigences incessantes de la charge de travail, le dévouement et l'efficacité de nos employés nous ont permis d'atteindre nos principaux objectifs.

En fin de compte, les cent ans d'existence du Programme du travail seront marqués par une consolidation de l'énorme contribution qu'il a permis d'apporter jusqu'ici à l'amélioration des relations de travail, des conditions de travail et du développement humain des Canadiens.

Mise en œuvre de la vision

Le Programme du travail fait souvent face aux questions sociales et économiques qui forment la trame d'un programme intégré de développement humain. Dans le cadre de notre vision, les lois fédérales du travail constituent un programme de base du Ministère et, par conséquent, nous devons viser l'excellence dans la prestation des services qui s'y rattachent.

Bon nombre de nos services mettent l'accent sur la prévention et visent à réduire les conflits de travail et les problèmes relatifs à la sécurité et à la santé au travail ainsi qu'à l'équité. Nous cherchons, en particulier, à encourager les consultations syndicales-patronales dans le milieu de travail et à renforcer nos partenariats avec les travailleurs, les employeurs et les syndicats, et avec les gouvernements provinciaux, territoriaux et étrangers.

Nos produits et nos services d'information sont un élément de nos partenariats. Ils nous permettent d'exercer un rôle de chef de file national en matière de politiques et de programmes, et d'atteindre ainsi d'autres segments de la société que notre clientèle ordinaire. Ils contribuent à aider les représentants des employeurs et des employés à régler leurs problèmes sans faire appel à nos services.

La vision implique des défis opérationnels que le Programme du travail devra relever en collaboration avec d'autres directions du Ministère, les provinces et les territoires. Ainsi, afin de mieux intégrer les fonctions du Programme aux services locaux, les bureaux de DRHC veillent déjà à ce que les préposés à l'accueil les comprennent mieux pour être en mesure de fournir au public des informations pertinentes à ce sujet.

La vision ouvre aussi de nouvelles avenues en matière de politiques, afin qu'on tienne davantage compte des points de vue, des expériences et des interlocuteurs du Programme dans l'élaboration des politiques et des programmes des autres directions générales du Ministère. Nous renforcerons les synergies à l'intérieur de DRHC grâce à nos partenariats en matière de recherche et de développement et à de nouvelles initiatives ayant trait, par exemple, au vieillissement de la population, à l'apprentissage continu et à l'intégration des personnes handicapées dans le milieu de travail – questions qui ont une incidence sur tous les programmes.

Nos priorités opérationnelles essentielles

Nous avons de nombreux défis à relever. Tout en reconnaissant les responsabilités qui nous incombent en matière de réglementation et compte tenu des ressources limitées dont nous disposons, nous voulons répondre à la demande croissante des partenaires des milieux de travail en matière d'interventions proactives et préventives. Nous voulons fournir un service uniforme à nos nombreux clients à l'échelle nationale tout en tenant compte des particularités locales.

Nous devons relever tous ces défis pour donner suite à notre objectif d'améliorer la prestation de nos services. Pour ce faire, l'Administration centrale et les bureaux régionaux élaboreront et entreprendront des initiatives innovatrices. Nous chercherons à former de nouveaux partenariats pour offrir des services plus complets et mieux intégrés. Enfin, nous suivrons de près l'impact des initiatives relatives à l'autonomie gouvernementale des Autochtones sur la législation du travail et les priorités en matière d'application de la loi.

Nous veillerons à faciliter la mise en œuvre des modifications de la Partie I du Code canadien du travail, qui ont été adoptées par le Parlement. Nous adapterons nos priorités et nos pratiques aux nouvelles dispositions de la loi. Nous maintiendrons en outre notre capacité de répondre rapidement aux grands conflits de travail exigeant notre intervention. Nous élargirons le cadre de nos activités en matière de sensibilisation et d'information du public, lesquelles sont essentielles au regard de nos objectifs concernant la Loi sur l'équité en matière d'emploi. L'information est aussi un élément essentiel dans le cadre de nos efforts de prévention en matière de relations de travail. Nous élargirons nos activités de cueillette et de diffusion d'informations sur les milieux de travail.

Les défis en matière de politiques

La structure et la nature de la main-d'œuvre canadienne évoluent rapidement. Nous devons mettre au point des politiques qui tiennent pleinement compte de cette évolution.

Les questions relatives aux milieux de travail sont de plus en plus influencées par des facteurs internationaux, en raison de la libéralisation des échanges et de la mondialisation de l'économie. Nous devons, par conséquent, renforcer notre collaboration avec les autres pays et les organisations internationales. Notre pays doit rester un chef de file en matière de promotion des normes du travail fondamentales. Compte tenu de l'importance que le Canada accorde au renforcement de ses relations avec les autres pays des Amériques, nous ferons les efforts nécessaires pour mieux comprendre les pays de la région et pour mieux nous faire connaître d'eux.

Nous devrons porter une attention particulière aux questions relatives à la participation accrue des femmes à la main-d'œuvre et à l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales, ainsi qu'au vieillissement et à la diversification croissantes de la population.

Nous examinerons aussi les modifications qui pourraient être apportées aux parties II (Sécurité et santé au travail) et III (Normes du travail) du Code canadien du travail. Ces modifications devront tenir compte des nouvelles réalités du milieu de travail et faire en sorte que les employeurs et les syndicats assument de plus grandes responsabilités pour assurer que les lieux de travail respectent les lois et les politiques fédérales.

III Priorités internes à l'échelle du ministère

Notre vision suppose une plus grande intégration des activités dans l'ensemble de DRHC. Par conséquent, nous devons constamment mettre l'accent sur les grandes priorités du Ministère pour assurer que nous disposons des compétences, des valeurs et des outils nécessaires à l'atteinte de nos objectifs.

AIDER LES GENS

Dans le cadre de la vision, ce sont les personnes qui comptent. Les approches adoptées par le Ministère à l'égard des ressources humaines doivent refléter les valeurs essentielles dont nos employés témoignent dans leur travail quotidien.

Une des difficultés, c'est que nous ne sommes pas en mesure d'intervenir sur certaines des questions de ressources humaines qui retiennent le plus l'attention. Nous ne pouvons pas, par exemple, établir les échelles de rémunération ni changer les règlements dans l'ensemble du gouvernement. Nous pouvons cependant intervenir dans d'autres domaines. Il y a un grand nombre d'initiatives que nous envisageons pour nous attaquer à des questions prioritaires en matière de ressources humaines.

« La Relève » et « Appuyer les gens » sont des initiatives essentielles pour créer un climat favorable aux objectifs de la vision de DRHC en matière de ressources humaines. Ces initiatives, qui ont notamment pour but d'élargir les possibilités d'apprentissage pour le personnel, reconnaissent que la vision ainsi que les changements qui caractérisent de plus en plus les activités entreprises au sein du gouvernement exigent une plus grande souplesse et l'acquisition de nouvelles compétences. Les employés ont de plus en plus le pouvoir de prendre des décisions. Ils deviennent de plus en plus familiers avec les nouvelles technologies et démontrent de plus en plus d'aisance à travailler en équipe.

Nous veillerons à aider nos employés à relever ces nouveaux défis. Nous redoublerons d'efforts dans nos activités de développement du leadership. Nous voulons attirer des gens dotés des compétences nécessaires pour assumer ce leadership, et les aider à exercer ce rôle le plus efficacement possible. Nous favoriserons ainsi la création d'environnements de travail qui encouragent les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes et nous aident à atteindre nos objectifs en matière de diversité en milieu de travail.

TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION – VERS LES ANNÉES 2000

Les systèmes informatiques constituent le pivot de notre organisation. Ils nous donnent des outils de travail et nous permettent de mieux gérer les ressources et les résultats. Ils sont essentiels à la prestation de nos services qui recourt de plus en plus à l'Internet et aux technologies interactives. Toutefois, en 1999, notre priorité sera de nous assurer que nos systèmes restent opérationnels lorsque nous passerons le cap de l'an 2000.

Afin que nous puissions continuer à bien servir les Canadiens, nous continuerons à évaluer, à vérifier et à corriger nos systèmes. Notre objectif est de terminer cette tâche essentielle d'ici la fin de 1999, en commençant par les systèmes qui assurent le versement de prestations de revenu aux Canadiens.

Lorsque nous aurons réglé le problème de l'an 2000, nous affecterons les ressources à de nouveaux projets. La nature de ces projets sera déterminée en fonction des choix qui s'offriront dans le cadre d'une stratégie à long terme en matière d'informatique. Cette stratégie reflétera les priorités énoncées dans la vision. Comme pour l'ensemble des éléments de notre vision, elle sera élaborée en fonction d'une perspective générale du Ministère plutôt qu'en fonction de chacune des directions séparément.

Les innovations et améliorations apportées par nos nouveaux systèmes mettront à profit les technologies informatiques qui ont permis d'abaisser les coûts tout en augmentant la productivité. Elles nous permettront de rester conformes aux grandes tendances en matière de prestation de services. Par exemple, l'utilisation sans cesse croissante de l'Internet pour fournir des programmes et des services nous amène à créer un « bureau virtuel » qui permettra aux Canadiens d'avoir accès à un grand nombre de nos services sans avoir à se rendre dans un bureau local.

ÉTABLISSEMENT D'UNE SAINE GESTION

Auparavant, les activités des ministères fédéraux étaient étroitement contrôlées par un ensemble de règlements financiers et administratifs. Aujourd'hui, bien qu'il existe toujours de nombreux mécanismes de contrôle, nous nous dirigeons de plus en plus vers un mode de gestion qui comporte deux aspects importants. Tout d'abord, il incombe aux gestionnaires de tous les niveaux de gérer le mieux possible les ressources dont ils disposent. En second lieu, nous nous consacrons avant tout aux questions qui présentent les plus grands risques. Cette approche, qu'on appelle la fonction de contrôleur, est appliquée dans l'ensemble de l'administration fédérale.

La modernisation de la fonction de contrôleur est un objectif conforme à la vision de DRHC. Cet objectif s'inscrit dans le cadre des efforts que nous déployons en vue de confier une plus grande part de responsabilité aux premières lignes de l'organisation. Il témoigne de notre détermination à offrir des services rentables aux collectivités que nous desservons.

Les gestionnaires de DRHC disposent déjà d'une base solide de principes, de règles et de contrôles internes qui prennent en compte les risques les plus réels pour l'efficacité des opérations. Nous disposons également d'une information générale fiable sur le rendement pour aider les gestionnaires à prendre les meilleures décisions possibles. Nos gestionnaires utilisent ces outils et adoptent la perspective et les valeurs se rattachant à la fonction de contrôleur.

Au cours des prochaines années, le Ministère continuera à progresser. Par exemple, nous améliorerons et élargirons la portée de nos indicateurs de rendement. Nous mettrons au point des approches et des outils que les dirigeants de DRHC pourront utiliser pour mieux déterminer et gérer les risques. Nous assurerons le bon équilibre entre la gestion du risque et les contrôles.

SECRÉTARIAT, COMMUNAUTÉS MINORITAIRES DE LANGUE OFFICIELLE

DRHC a créé un Secrétariat permanent composé d'un cadre exécutif, d'un directeur et de dix coordonnateurs régionaux chargés de la mise en œuvre de l'article 41 de la Loi sur les langues officielles, qui se lit comme suit :

> *« Le gouvernement fédéral s'engage à favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et à appuyer leur développement, ainsi qu'à promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne. »*

DRHC a également mis sur pied deux comités nationaux : le Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne et le Comité national de développement des ressources humaines pour les anglophones du Québec.

En septembre 1998, d'autres représentants ont été nommés pour les secteurs de programme et les Services généraux de l'Administration centrale. Les membres de ce réseau veilleront à ce que les questions de langues officielles soient prises en considération dans le cadre de l'élaboration des programmes et des politiques et de la prestation des services dans leurs secteurs respectifs.

Cette nouvelle structure organisationnelle témoigne de la détermination de DRHC à aider les communautés de langue officielle en situation minoritaire à accroître leur potentiel, à intensifier leur développement économique et à mettre en valeur leur population active.

Annexe – Principaux indicateurs de rendement 1998-1999

SECTEURS D'ACTIVITÉ		PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT 1998-1999	CIBLES 1998-1999
Investissement dans les ressources humaines	1.	Nombre de clients qui obtiennent un emploi ou qui deviennent des travailleurs autonomes grâce à l'intervention d'investissement dans les ressources humaines (fonds du Trésor et de l'Assurance-emploi)	220 000
	2.	Prestations non versées (Partie I de l'Assurance-emploi) en raison du retour au travail des prestataires d'assurance-emploi avant la fin de leur période de prestations grâce aux prestations d'emploi et aux mesures de soutien	936,7 M$
Prestations de revenu d'assurance-emploi	3.	Rapidité de paiement : pourcentage de premières prestations émises aussitôt que légalement possible (soit dans un délai de 28 jours suivant l'enregistrement des demandes initiales et renouvelées)	90 %
	4.	Rapidité de traitement des appels : nombre d'appels réglés ou ajournés par le Conseil arbitral dans les 30 jours suivant leur dépôt par rapport au nombre total d'appels réglés ou ajournés	90 %
	5.	Valeur, en dollars, des économies directes découlant des activités de détection et des économies indirectes provenant des activités de dissuasion et de prévention	612 M$
Travail	6.	Pourcentage de différends liés à la négociation collective réglés en vertu de la Partie I du *Code canadien du travail* sans arrêt de travail	90 %
	7.	Pourcentage de situations de non-conformité en vertu de la Partie II du *Code canadien du travail* (à l'exception des situations de danger) résolues par l'acceptation d'une promesse de conformité volontaire (PCV)	90 %
	8.	Pourcentage de plaintes de congédiement injuste en vertu de la Partie III du *Code canadien du travail* réglées par des inspecteurs (selon les dossiers clos)	75 %
	9.	Service téléphonique aux clients	
		• Accès I : pourcentage de demandeurs qui n'obtiennent pas la tonalité d'occupation	95 %
		• Accès II : pourcentage d'appels auxquels répond un agent de prestation des services dans un délai maximal de trois minutes	95 %
	10.	Rapidité du service : temps de traitement (en jours) des demandes au titre de la Sécurité de la vieillesse et du Régime de pensions du Canada (à l'exclusion des prestations d'invalidité)	16
Sécurité du revenu	11.	Rapidité du service : temps de traitement (en jours) des demandes initiales de prestations d'invalidité au titre du Régime de pensions du Canada	70
	12.	Satisfaction des clients : pourcentage de clients satisfaits des services des Programmes de la sécurité du revenu	À déterminer
Services généraux	13.	Montants recouvrés : Régime de pensions du Canada (8,2 M$), Assurance-emploi et Programme de l'emploi (210,3 M$), Programme canadien de prêts aux étudiants (198,3 M$)	416,8 M$
	14.	Pourcentage d'applications essentielles à la mission entièrement mises en œuvre	100 %